



UNICEUB – CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA
FACULDADE DE CIÊNCIAS DA SAÚDE E EDUCAÇÃO – FACES
CURSO: PSICOLOGIA

**IDENTIFICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS
RELEVANTES EM EMPRESAS DE *FITNESS***

PAULA FERREIRA MACHADO

Brasília – DF
2008



UNICEUB – CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA
FACULDADE DE CIÊNCIAS DA SAÚDE E EDUCAÇÃO – FACES
CURSO: PSICOLOGIA

PAULA FERREIRA MACHADO

**IDENTIFICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS RELEVANTES EM EMPRESAS DE
*FITNESS***

Monografia apresentada ao UniCEUB –
Centro Universitário de Brasília como
requisito final para conclusão do curso de
Psicologia, sob a orientação do Prof. Msc.
Antônio Isidro Filho

Banca Examinadora

Prof. Msc. Antônio Isidro Filho
Orientador

Prof.^a Heila Magali dos Santos Veiga

Prof.^a Msc. Janice Aparecida Sousa Pereira
Examinador

Brasília – DF
2008

DEDICATÓRIA

À Deus, fonte de inspiração, força e vida. Sem Ele não teria sido possível alcançar esta realização.

À minha família, que vivenciou comigo cada momento de tristeza, frustração, desespero e alegria na composição deste trabalho.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pois Dele, por Ele e para Ele são todas as coisas.

Ao querido professor Antônio Isidro Filho que, além de orientador, foi um amigo presente nas minhas dificuldades e conquistas. Seus feedbacks e estímulos me ajudaram a enxergar e confiar muito mais no meu potencial.

Aos meus pais, por me oferecerem carinho e abrigo durante os momentos difíceis e festejarem comigo todas as minhas vitórias. Hoje podemos dizer que as suas orações foram atendidas.

Ao mestre Antônio Isidro, que me fez perceber a Psicologia e a Análise do Comportamento sob um prisma inesperado e privilegiado. Guiando-me, assim, a um processo de amadurecimento pessoal e profissional. Serei eternamente grata!

À equipe Runway, especialmente à Ana Freitas, que tão gentilmente me cedeu espaço e acreditou no meu potencial.

E a todos os amigos que, direta ou indiretamente, me ajudaram na realização deste sonho.

*“O que for teu desejo, assim será tua vontade.
O que for tua vontade, assim serão teus atos.
O que forem teus atos, assim será teu destino”*

Brihadaranyaka Upanishad IV, 4.5

RESUMO

O presente trabalho é uma pesquisa de campo que teve como objetivo identificar as competências profissionais relevantes para os professores de Educação Física que trabalham em empresas de *fitness* prestarem um serviço de excelência para seus alunos. No referencial teórico foi apresentado um breve histórico sobre a evolução da área de Gestão de Pessoas, antigamente denominada, Administração de Recursos Humanos. Também foi descrito o desenrolar da noção de competências e os principais conceitos sobre o tema na atualidade, em suas várias dimensões. A pesquisa foi realizada com profissionais de uma organização, de médio porte, que presta serviços na área de *fitness* em Brasília – DF, totalizando 20 participantes na amostra. O roteiro de entrevista foi elaborado pela autora deste trabalho, sob a supervisão do orientador da pesquisa. Todas as entrevistas foram transcritas na íntegra e analisadas segundo algumas técnicas da análise de conteúdo, metodologia criada por Bardin (1977). A partir da análise dos relatos dos entrevistados e dos itens com maior frequência de resposta foram elaboradas as competências profissionais. Estas foram descritas sob a forma de referenciais de desempenho, ou seja, descrição de comportamentos passíveis de observação no contexto de trabalho, segundo a sugestão de Carbone *et al* (2007). Pôde-se perceber que a noção e a prática de um serviço excelente estão intimamente correlacionadas à combinação da qualidade do atendimento prestado ao aluno e da capacidade técnica dos professores. Assim, nota-se que é esperado que o professor tenha excelentes conhecimentos técnicos e que saiba lidar tanto com alunos que se encontram em boas condições físicas, quanto com aqueles que apresentam lesões e deficiências. Contudo, também espera-se que esses professores saibam prestar um bom atendimento para seus alunos e que apresentem características como bom-humor, carinho e atenção com o aluno, paciência, pontualidade e motivação dos alunos. As competências apresentadas visam abranger todos esses aspectos apresentados e, a partir delas, a organização poderá criar instrumentos de Avaliação de Desempenho e programas de Treinamento & Desenvolvimento.

Palavras-chaves: Competências Profissionais; Gestão de Pessoas; Gestão por Competências; Fitness.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Sistema de indicadores para ciclo de políticas públicas	28
---	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Limitações do sistema tradicional de gestão de pessoas	27
Quadro 2: Processo de desenvolvimento de competências das pessoas na organização	30

LISTA DE TABELAS

Tabela 01: Informações referentes à amostra pesquisada	35
Tabela 02: Classificação da noção de serviço de excelência	38
Tabela 03: Classificação dos comportamentos apresentados pelos professores excelentes.....	39
Tabela 04: Classificação dos comportamentos necessários	40
Tabela 05: Classificação das habilidades necessárias aos professores	40
Tabela 06: Classificação das características pessoais	41
Tabela 07: Aspectos pessoais relevantes para o alcance da missão da organização	42
Tabela 08: Definição das competências	42

SUMÁRIO

Resumo	vi
Lista de Figuras	vii
Lista de Quadros	viii
Lista de Tabelas	ix
1. INTRODUÇÃO	12
1.1. Objetivos	13
1.1.1. Objetivo Geral	13
1.1.2. Objetivos Específicos	13
1.2. Justificativa e Relevância	13
2. REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1. Da Administração de Recursos Humanos à Gestão de Pessoas	15
2.2. Histórico da Competência	19
2.3. Definição de Competência	21
2.4. Dimensões da Competência	24
2.5. Gestão por Competências	27
2.6. Mapeamento de Competências	31
3. MÉTODO	34
3.1. Caracterização da organização estudada	34
3.2. Classificação da pesquisa	35
3.3. População e amostra	35
3.4. Instrumento de pesquisa	37
3.5. Procedimentos de coleta de dados	37
3.6. Procedimentos de análise de dados	38
3.7. Limitações do método	38
4. RESULTADOS	39
5. DISCUSSÃO	45
6. CONCLUSÃO	53

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	55
8. APÊNDICE	58
8.1. Apêndice A – Roteiro de Entrevista	59

1. INTRODUÇÃO

A maneira de gerir pessoas nas organizações tem passado por significativas transformações desde a década de 1990. Estas são impulsionadas pela intensificação e aceleração das mudanças no ambiente onde as organizações estão inseridas e, conseqüentemente, pela inadequação dos modelos tradicionais de gestão baseados na administração científica.

Em um mundo globalizado, instável e altamente competitivo no qual as organizações têm de lidar com situações complexas e inesperadas, as pessoas se tornam o diferencial competitivo nas organizações e se tornam o elemento essencial do sucesso empresarial. Assim sendo, o indivíduo deixa de ser um mero recurso a ser administrado e passa a ser visto como o principal ativo de uma organização. Emerge, então, a necessidade de se ter, nas empresas, funcionários competentes e comprometidos com os objetivos organizacionais.

Diante deste cenário, fez-se necessário que as organizações modificassem suas políticas e práticas de Gestão de Pessoas, criando ferramentas e estratégias que permitissem a escolha das pessoas mais adequadas à cultura organizacional e que estimulassem os funcionários a contribuir com todo o seu potencial para alcançar os objetivos organizacionais. Surge, então, a Gestão de Pessoas por Competências como alternativa aos modelos tradicionais existentes.

Segundo Dutra (2007), as principais transformações observadas na gestão de pessoas desde então foram a alteração do perfil das pessoas exigido pela empresa, o foco no desenvolvimento dos indivíduos ao invés no controle destes e o aumento da importância das pessoas nos resultados da empresa no mercado competitivo.

Sendo assim, o presente trabalho procurou responder ao seguinte problema de pesquisa: Quais são as competências profissionais relevantes para Educadores Físicos, professores em uma empresa de *fitness* do Distrito Federal, prestar um serviço de excelência para seus alunos?

1.1. Objetivos

1.1.1. Objetivo Geral

O presente trabalho teve por objetivo geral identificar quais são as competências profissionais relevantes para Educadores Físicos, professores em uma empresa de *fitness*, prestarem um serviço de excelência para seus alunos.

1.1.2. Objetivos Específicos

Os objetivos específicos foram:

- Realizar análise documental para identificar competências existentes nas funções da Área Técnica da empresa, isto é, relacionadas à Educação Física.
- Elaborar o roteiro de entrevistas que serão realizadas com os funcionários da Área Técnica da empresa.
- Categorizar os itens relevantes para a atuação dos professores de Educação Física que foram identificados nas entrevistas com as pessoas pesquisadas.
- Analisar e sugerir as competências dos professores de Educação Física que atuam em empresas de *fitness*.

1.2. Justificativa e Relevância

A Gestão de Pessoas por Competências está em fase de consolidação nos contextos acadêmicos e organizacional, como apontam Carbone et al. (2007). Por este motivo, este trabalho contribui para a Psicologia Organizacional, em geral, e para a Gestão de Pessoas, em particular, à medida que identifica e descreve

competências relevantes a profissionais atuantes em um ramo específico do mercado.

As competências profissionais, combinação de conhecimentos, habilidades e atitudes expressos em um determinado contexto de trabalho, são intimamente ligadas às competências organizacionais. Estas, formadas a partir do planejamento estratégico da empresa, devem ser incorporadas às competências individuais de seus colaboradores. Assim, as competências organizacionais influenciam as individuais e estas dão sustentação às organizacionais.

Diante disto, o presente estudo contribui para a organização estudada, uma vez que constituirá um modelo que servirá como base para a implementação da Gestão de Pessoas por Competências na mesma. Com isso, fornecerá subsídios para a criação de políticas de remuneração, avaliação de desempenho e treinamento e desenvolvimento de funcionários, além de contribuir para o aprimoramento dos processos de recrutamento e seleção de pessoal que já são realizados atualmente.

Este trabalho está estruturado em cinco capítulos, sendo o primeiro reservado a esta apresentação. No segundo capítulo faz-se uma revisão bibliográfica, expondo os principais conceitos correlacionados à noção de competência.

No terceiro capítulo consta a descrição do método utilizado na realização da pesquisa. O quarto capítulo apresenta os dados obtidos e uma análise dos mesmos, vinculando-os à teoria apresentada. Finalmente, o quinto e último capítulo traz as conclusões e recomendações finais sobre o estudo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Da Administração de Recursos Humanos à Gestão de Pessoas

Gil (2001) define a Gestão de Pessoas como a função gerencial que tem como finalidade a cooperação dos indivíduos que atuam nas organizações, a fim de alcançarem conjuntamente os objetivos organizacionais e individuais. Contudo, essa perspectiva, muito recente, é resultado de uma evolução que houve na Administração de Recursos Humanos durante o século passado. Nesse período, ocorreram profundas mudanças e transformações no âmbito mundial que influenciaram as organizações e a maneira de gerir pessoas, sendo necessário a renovação de modelos antigos de gestão e a criação de novos modelos, alternativos aos tradicionais.

Os modelos tradicionais de gestão de pessoas têm suas raízes nos movimentos de Administração Científica, no início do século XXI. Como aponta Dutra (2002), a gestão de pessoas durante todo século XX foi condicionada aos paradigmas de gestão criados por esse movimento na história da administração.

Frederic Taylor e Henry Fayol, ao fundarem a Escola de Administração Científica, tinham o objetivo de estabelecer princípios científicos para a administração de empresas e aumentar o nível de eficiência da produção. Nesta época, as mudanças na sociedade e na economia eram relativamente previsíveis, o que possibilitou que as organizações se preocupassem primordialmente com seus problemas internos e padrões de eficiência (GIL, 2001; MOTTA, 1979).

Taylor, cuja formação era Engenharia, demonstrava muito interesse no aumento da eficiência do trabalho. Por este motivo, dedicou-se à realização de experimentos e à criação de sistemas de racionalização do trabalho na linha de produção. Fayol, apesar de possuir a mesma formação acadêmica de Taylor, atuou como administrador de cúpula durante muito tempo, o que o levou a formular os princípios de boa administração voltados para executivos, gerentes e administradores (MOTTA, 1979).

Segundo Motta e Vasconcelos (2002), para a Administração Científica, o homem é um ser absolutamente racional, sabedor de todas as suas possibilidades

de ação e as possíveis conseqüências. Sendo assim, ele sempre pode optar pelas melhores alternativas e emitir os comportamentos mais adequados de acordo com o contexto onde está inserido. Por este motivo, os comportamentos improdutivos e inadequados apresentados pelos operários eram atribuídos à falhas nas estruturas organizacionais.

Estes mesmos autores apontam que outra idéia central da Escola da Administração Científica, defendida por Taylor, era a existência de uma única maneira correta e realmente eficaz de se realizar o trabalho. Para descobri-la, era necessário analisar o trabalho a ser realizado, onde deveriam ser observados os diversos movimentos dos operários e a duração da produção. A partir dos resultados obtidos, eram estabelecidos os movimentos adequados e os tempos-padrão de produção, cabendo aos administradores a determinação da forma de trabalho e aos operários apenas a execução das tarefas da maneira pré-determinada. Pode-se perceber, neste modo de divisão do trabalho, a predominância de uma atitude passiva por parte dos operários diante das tarefas e da organização.

Motta e Vasconcelos (2002) ressaltam que, para Taylor, os operários deveriam ser submetidos freqüentemente a treinamentos operacionais e mantidos sob controle, por meio da constante supervisão, para que a produção-padrão fosse alcançada. Também foi ele o primeiro a estabelecer o incentivo monetário, onde pagava-se mais àquele funcionário que produzisse mais.

Fayol defendia a idéia de que, para que as empresas fossem eficientes, os administradores deveriam obter e organizar seus recursos humanos e materiais. Era necessário que os trabalhos fossem minuciosamente divididos e as tarefas agrupadas de acordo com sua semelhança. Além disso, cada administrador deveria ter um pequeno número de operários sob a sua responsabilidade e centralizar as decisões, a fim de que o controle fosse intenso e efetivo. Dessa forma, as empresas atingiriam a estrutura ideal e, conseqüentemente, maiores lucros e resultados (MOTTA; VASCONCELOS, 2002).

Motta (1979) destaca a importância de Lilian Gilbreth e Henry Gantt, também estudiosos da Administração Científica. Contemporâneos de Taylor e Fayol, eles se destacaram pela tentativa de aplicar a Psicologia à Administração. Em uma época onde poucos se preocupavam com a junção dessas duas áreas, ambos possuíam um maior conhecimento sobre a condição psicológica dos trabalhadores e utilizaram a Psicologia para aumentar os padrões de produção e eficiência. Além disso, Gantt

detectou várias falhas na Administração Científica e foi o pioneiro no estudo sobre o impacto que os incentivos não financeiros exerciam sobre o desempenho dos operários, além de demonstrar preocupação com o moral dos trabalhadores.

Ainda com idéias baseadas na Administração Científica, Henry Ford apresenta um novo modo de organização do trabalho que se configura como uma evolução das idéias tayloristas. Ford, que foi o pioneiro da indústria automobilística americana, tinha como objetivo aumentar a eficiência da produção, com menos custos. Para tanto, propôs a produção em massa e a utilização de tecnologia necessária a este aumento no nível de produção. Além disso, introduziu o conceito de linha de produção e sugeriu uma maior divisão do trabalho e especialização da mão-de-obra (GIL, 2001; ROCHA, 2003).

De acordo com estes autores, neste método de divisão do trabalho, os operários permaneciam em seus postos fixos de trabalho e os objetos para a produção eram veiculados por meio de uma esteira, cuja velocidade era definida sem consulta prévia aos trabalhadores. A eles cabia apenas ter um alto desempenho, realizando a produção dentro do tempo imposto, sem nenhuma autonomia e nenhum espaço para iniciativa. Entretanto, recebiam uma boa remuneração e cumpriam uma menor jornada de trabalho, como forma de estímulo a sua produtividade. Neste momento, apesar da permanência da posição passiva dos funcionários, percebe-se uma maior preocupação e valorização destes por parte das empresas.

Dutra (2002) aponta que estes modos de organização do trabalho permitiram que as organizações produzissem, em grande quantidade, bens e serviços necessários ao desenvolvimento econômico após a Primeira Guerra Mundial. Isto possibilitou que este modelo não apenas continuasse em vigência, mas fosse adotado pelas principais organizações ao redor do mundo.

Segundo Marras (2001), durante este período surgiu o cargo de chefe de pessoal nas empresas. Este era responsável pelo controle da frequência e das faltas, pagamentos, admissões, demissões e pelo cumprimento da legislação vigente. Também possuía autoridade para punir os trabalhadores que tinham grande número de faltas e, por este motivo, era percebido como alguém em quem o patrão confiava.

Após a Segunda Guerra Mundial ocorre um acréscimo nas funções do chefe de pessoal, que passa a ser denominado gerente de pessoal, e é criado o

Departamento de Relações Industriais. Com a realização de estudos pioneiros sobre liderança e motivação no trabalho incitados pelo surgimento do behaviorismo e o aumento dos sindicatos, surge uma maior preocupação com os benefícios e as condições de trabalho oferecida pelas empresas aos trabalhadores. Além disso, emerge a necessidade de que os gerentes de pessoal negociassem com os sindicatos e seus representantes, contudo estes permanecem rigidamente ligados a aspectos legais e burocráticos (GIL, 2001; MARRAS, 2001).

Estes mesmos autores ainda relatam que, a partir da década de 1960, o Departamento de Pessoal é substituído pelo Departamento de Recursos Humanos, que exercia uma atuação mais abrangente nos processos da organização. Além das atividades de recrutamento, seleção e treinamento de funcionários, os gerentes de recursos humanos tornam-se responsáveis pela estrutura de cargos e salários, segurança e higiene dos trabalhadores.

De acordo com Marras (2001), nos anos 1980 surgiram os primeiros programas de planejamento estratégico de Recursos Humanos alinhados ao planejamento estratégico da organização. Dutra (2007) ainda ressalta que nesse período houve uma crise no que diz respeito à gestão de pessoas, devido a uma mudança de referenciais teóricos e instrumentais. Muitas críticas eram feitas ao modelo de Gestão de Pessoas vigente na época, entretanto ainda não havia sido criado um modelo alternativo que oferecesse as soluções para as demandas existentes.

A partir da década de 1990, as mudanças se tornaram cada vez mais freqüentes e imprevisíveis. Pode-se atribuir isso à evolução da tecnologia, principalmente no ramo da comunicação e informação, à globalização, ao aumento do setor de serviços e à ampliação do nível de exigência do mercado. Diante deste panorama, passou a ser exigido das equipes de gestão de pessoas, formas de treinamento que tornassem os funcionários aptos a atuarem nesta complexa realidade de mudanças contínuas e exigência de aprendizagem constante e geração de novos conhecimentos. Gradualmente, a expressão Recursos Humanos foi sendo substituída por Gestão de Pessoas (VIEIRA; GARCIA, 2004; GIL, 2001).

Para Fleury e Fleury (2001), a moderna Gestão de Pessoas, vigente na atualidade, se baseia na mudança de paradigma em relação ao modo de se ver as pessoas na organização. As pessoas se tornaram diferencial competitivo nas organizações, requerendo o desenvolvimento de capacidades complexas a fim de

atenderem às competências organizacionais. De meros recursos organizacionais, os indivíduos passaram a ser reconhecidos como parceiros da organização e essenciais à consecução dos objetivos organizacionais.

2.2. Histórico da Competência

De acordo com Brandão (2007), na Idade Média o conceito de competência pertencia essencialmente ao âmbito jurídico e se referia à faculdade atribuída a uma pessoa ou a uma instituição para apreciar e julgar certas questões. Posteriormente, passou a se referir ao reconhecimento social sobre a capacidade do indivíduo se pronunciar acerca de um assunto específico e, finalmente, para qualificar o indivíduo capaz de realizar determinado trabalho ou exercer dado papel de forma eficaz.

O conceito de competência começou a adquirir novos significados principalmente a partir do início da década de 1970, com os estudos realizados por David McClelland quando este participava do processo de seleção de pessoal para o Departamento de Estado norte-americano. Nesta ocasião, McClelland afirmou que se estava iniciando a aplicação do conceito de competência em psicologia e a definiu como uma característica intrínseca ao indivíduo relacionada ao alto desempenho na realização de uma determinada tarefa (FLEURY; FLEURY, 2001; RESENDE, 2000).

Em 1973, ao publicar o artigo *Testing for Competence Rather Than Intelligence*, McClelland afirmou que os tradicionais testes de conhecimento e inteligência utilizados nos processos de seleção não eram capazes de prever sucesso no trabalho, além de favorecer preconceitos contra minorias, mulheres e pessoas de nível socioeconômico inferior. A partir desta constatação, ele buscou desenvolver métodos de avaliação que lhe permitissem identificar variáveis de competências que pudessem prever êxito nas atuações no trabalho (RESENDE, 2000; VIEIRA; GARCIA, 2004).

Durante a década de 1980, Richard Boyatzis contribuiu fundamentalmente para o desenvolvimento do conceito de competências. Boyatzis reanalisou dados de pesquisas realizadas sobre competências gerenciais e, a partir deles, identificou um conjunto de características e traços que definem um desempenho superior. De

acordo com ele, este conjunto se constituía nas competências individuais. Segundo Fleury e Fleury (2001, p. 185), “os trabalhos destes autores marcaram significativamente a literatura americana a respeito do tema competência”.

De acordo com Fleury e Fleury (2001), o debate sobre competências no contexto francês teve início na década de 1970, oriundo do questionamento e utilização do conceito de qualificação e formação profissional. Zarifian (1999), citado por Vieira e Garcia (2004, p. 07),

justifica a emergência da gestão por competências a partir da preocupação em obter a cooperação do trabalhador na antecipação e resolução dos problemas, da necessidade de trabalhar em grupo e partilhar conhecimentos sobre o processo produtivo e da introdução do conceito de cliente interior da própria fábrica, tornando cada indivíduo (ou setor) fornecedor e/ou cliente de outrem.

Este autor, conforme Fleury e Fleury (2001), proporcionou um avanço significativo na discussão sobre competências, pois procurava ir além do conceito de qualificação. Para Zarifian, as competências não podem estar nas predefinições, pois devido às mudanças imprevistas e não programadas, as pessoas precisam se mobilizar continuamente para atender às novas demandas. Além disso, traz a noção da importância da compreensão do outro e da prestação de serviços a clientes internos e externos a organização. Diante deste panorama, os autores concluem que o trabalho deixa de ser o conjunto de tarefas descritas aos cargos nas organizações para se configurar em uma continuação das competências que o indivíduo apresenta diante de uma situação profissional complexa e volúvel. Estas situações complexas tornam o imprevisível em algo cada vez mais rotineiro.

Dutra (2007) apresenta uma divisão das fases do desenvolvimento do conceito de competência a partir da sua abrangência e impacto na gestão de pessoas. A primeira fase refere-se à competência como base para a seleção e o desenvolvimento; neste período competência ainda estava atrelada às conceituações propostas por McClelland e Boyatzis e era utilizada como padrão para análise das pessoas, processos de seleção, avaliação de desenvolvimento e processo de capacitação.

Na segunda fase, as competências eram diferenciadas a partir dos variados níveis de complexidade de suas atribuições e responsabilidades. A terceira fase marca uma nova forma de se perceber a gestão de pessoas. Com o surgimento do conceito de competência organizacional, a noção de competência individual passa a

ser correlacionada com os intentos estratégicos da organização e ocorre toda uma mobilização para que houvesse um alinhamento entre as competências individuais e organizacionais.

Por fim, a quarta fase refere-se à apropriação do conceito de competência. Esta compreensão, por parte das pessoas, é essencial para que haja um aprimoramento dos conceitos de competência, complexidade e espaço ocupacional e, conseqüentemente, uma maior utilização dos instrumentos e procedimentos decorrentes destes. Acarretando, assim, um maior desenvolvimento profissional tanto para os indivíduos como para as organizações.

Em relação ao contexto acadêmico, Fleury e Fleury (2001) apontam que, no contexto brasileiro, a discussão acadêmica acerca de competências estava, inicialmente, fundamentada na literatura norte-americana. Contudo, a ampliação do referencial teórico, a partir da introdução de conceitos de autores franceses e britânicos, trouxe contribuições conceituais e empíricas que possibilitaram novas perspectivas e posicionamentos diante do tema.

2.3. Definição de Competência

O tema Competência diz respeito a um conceito complexo e com diversas vertentes. Por este motivo, existem vários conceitos e definições que tentam explicar o assunto em seus vários níveis de aplicação ao contexto organizacional.

Carbone et al. (2007) apontam a existência de duas principais correntes de pensamento sobre o conceito de competência: a norte-americana e a francesa. A primeira percebe a competência como um estoque de qualificações que possibilitam à pessoa executar determinado trabalho, enquanto a última compreende a competência como o desempenho expresso pelo indivíduo em determinado contexto de trabalho.

Durand (1998/1999, apud BRANDÃO; GUIMARÃES; BORGES-ANDRADE, 2002, p. 02), participante da corrente norte-americana, define competência baseando-se em três dimensões interdependentes e necessárias – conhecimentos, habilidades e atitudes. Para ele:

competência diz respeito ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes e necessários à consecução de determinado propósito, dentro de um contexto organizacional específico.

De acordo com Durand, conhecimento seria “uma série de informações assimiladas e estruturadas pelo indivíduo, que lhe permitem ‘entender o mundo’” (p. 03). As habilidades, por sua vez, correspondem à capacidade de “instaurar informações e utilizá-las em uma ação, com vistas ao atingimento de um propósito específico”. Finalmente, as atitudes referem-se à “aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho”. Durand ainda acrescenta que o desenvolvimento de competências ocorre por intermédio da aprendizagem individual e coletiva, da assimilação de conhecimentos, da aquisição de habilidades e da internalização de atitudes essenciais a um determinado fim.

Parry (1996, apud DUTRA; HIPÓLITO; SILVA, 2000) apresenta uma definição semelhante e conceitua competência como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionadas que exercem influência durante a execução de uma tarefa ou papel. Contudo, questiona se as competências deveriam incluir ou não os traços de personalidade de um indivíduo, distinguindo-as em competências flexíveis, que envolvem traços de personalidade, e competências rijas, que apenas apontam os conhecimentos e habilidades exigidos.

Nessa linha de pensamento, a competência é vista como um estoque de recursos que o indivíduo possui que, quando utilizados, resulta em um alto desempenho na execução das tarefas do cargo. Assim, a noção de competência permanece fundada nos princípios tayloristas-fordistas, ligados aos conceitos fixos de cargo e qualificação, não se adequando à realidade das organizações, atualmente inseridas em um mundo mutável e imprevisível (FLEURY; FLEURY, 2004).

Já a concepção francesa do tema, expressa pela definição de Medef (1998, apud ZARIFIAN, 2001, p. 66), afirma que competência:

é uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto preciso. Ela é constatada quando de sua utilização em situação profissional, a partir da qual é passível de validação. Compete então à empresa identificá-la, avaliá-la, validá-la e fazê-la evoluir.

Esta definição indica claramente uma mudança no modo de se perceber o papel do indivíduo na organização, pois a competência passa ser algo intrínseco ao indivíduo e não a qualificação de um emprego. Além disso, insere a idéia de

competência como algo concreto que se manifesta através das ações dos indivíduos no contexto de trabalho e rompe com a concepção de competência como algo subjetivo e não passível de observação.

Le Boterf (1995, apud FLEURY; FLEURY, 2001, p. 187), participante da corrente francesa do estudo sobre competência, afirma que

competência é um saber agir responsável e que é reconhecido pelos outros. Implica em saber como mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades, num contexto profissional determinado.

A partir da definição de Le Boterf, Fleury e Fleury (2001, p. 188) ampliam o conceito e definem competência como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica em mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Green (2000) apresenta uma definição semelhante quando afirma que competência é uma descrição escrita de habilidades pessoais, comportamentos e hábitos de trabalhos mensuráveis que são utilizados para alcançar os objetivos organizacionais. Sob esta perspectiva, a competência é expressa objetivamente pelo indivíduo, reduzindo ambigüidades e podendo ser avaliada de modo confiável.

Carbone et al. (2007, p. 43) oferecem uma definição que integra as noções norte-americana e francesa de competência, privilegiando não somente o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para a execução de determinada tarefa, mas também o desempenho do indivíduo em determinado contexto, expresso por seu comportamento e realizações, ao aplicar tais conhecimentos, habilidades e atitudes. Estes autores sintetizam que competências são:

combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor a pessoas e organizações.

De acordo com estes autores, o conhecimento refere-se às informações que a pessoa acumulou ao longo de sua vida que, quando reconhecidas e integradas pelo indivíduo em sua memória, causam impacto em seu comportamento. Já a habilidade é a capacidade do indivíduo de aplicar produtivamente este conhecimento. A atitude, por sua vez, refere-se a sentimentos ou predisposição do indivíduo que determinam sua conduta.

Brandão, Guimarães e Borges-Andrade (2002) classificam as habilidades como intelectuais e motoras ou manipulativas. Habilidades intelectuais são aquelas que exigem principalmente a utilização dos processos mentais de organização e reorganização de informações, enquanto as motoras ou manipulativas correspondem àquelas utilizadas quando a execução da tarefa requer a coordenação neuromuscular.

A noção de competência está intimamente ligada ao desempenho do indivíduo na realização das tarefas pertencentes ao seu papel ocupacional. Os conhecimentos, habilidades e atitudes, quando aplicados simultaneamente em um contexto de trabalho, geram desempenho profissional, expresso pelos comportamentos emitidos pelo indivíduo e as conseqüências destes. Este desempenho agrega valor para a organização, pois contribui para o alcance dos objetivos organizacionais, e para o indivíduo, pois permite que haja reconhecimento social sobre sua capacidade (BRANDÃO, 2007; FLEURY; FLEURY, 2001).

As noções francesa e norte-americana de competência parecem ser influenciadas pelo *movimento S-R*, o qual defende que o comportamento pode ser compreendido por meio da investigação das relações entre estímulos (S) e respostas (R). Por outro lado, a visão integradora de competência, proposta por Carbone *et al* (2007), parece ser influenciada pelo *movimento S-O-R*, que parte do pressuposto de que o indivíduo (O) media as relações entre estímulos (S) e respostas (R) e, por este motivo, o que ocorre no indivíduo (O) deve ser estudado a fim de obter uma total compreensão das relações. Este segundo movimento pressupõe que a interação da pessoa com o ambiente resulta na aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes (BRANDÃO, 2007).

2.4. Dimensões da Competência

O conceito de competência se aplica, não somente ao nível individual, mas também às equipes e à organização como um todo. Segundo Zarifian (2001), a competência coletiva refere-se às equipes de trabalho e equivale mais do que a simples soma das competências individuais dos componentes da equipe. Isto se

deve aos “efeitos de sinergia entre essas competências e pelas interações sociais ativadas no seio do grupo” (p. 116).

De acordo com o autor, para que a competência coletiva possa entrar em vigor no grupo é necessário que os indivíduos compartilhem os mesmos referenciais e a mesma linguagem profissional. Além disso, os componentes do grupo precisam reconhecer a necessidade de cooperação entre si, a fim de alcançarem os objetivos da equipe e, conseqüentemente, os objetivos organizacionais.

As competências organizacionais são aquelas pertencentes à organização como um todo, formadas em suas unidades e funções. Estas competências são geradas e sustentadas a partir da combinação das competências individuais com outros recursos e processos organizacionais (CARBONE et al., 2007; FLEURY; FLEURY, 2004).

A origem dos estudos sobre competência organizacional está atrelada à abordagem da organização baseada em recursos – *resource based view of the firm*. De acordo com Fleury e Fleury (2004, p. 46),

essa abordagem considera que toda empresa tem um portfólio: físico (infra-estrutura), financeiro, intangível (marca, imagem, etc.), organizacional (sistemas administrativos, cultura organizacional) e recursos humanos.

De acordo com Prahalad e Hamel (1990, apud BRANDÃO; GUIMARÃES; BORGES-ANDRADE, 2002), a competência organizacional constitui-se um atributo que confere vantagem competitiva à organização e geral valor distintivo percebido pelos clientes. Estes autores ainda afirmam que, para que a organização tenha condições de crescer no futuro, ela necessita desenvolver competências no presente.

Além do conceito de competência organizacional, Prahalad e Hamel (1995, apud RUAS, 2004) desenvolveram o conceito de *Core Competence* ou Competência Essencial. Segundo os autores, as competências essenciais constituem o conjunto de habilidades e tecnologias que constituem um diferencial fundamental para a competitividade da organização. Apontam ainda que, para que uma competência organizacional seja considerada uma competência essencial, deve satisfazer três critérios: a) deve contribuir significativamente para que o cliente receba algum valor agregado ao produto ou serviço da empresa; b) não deve ter sido desenvolvida pelos concorrentes da empresa, seja total ou parcialmente; c) deve ser capaz de

prorrogar a vantagem competitiva da empresa, ao ser difícil de ser imitada pelos concorrentes.

Ruas (2004), a partir de estudos realizados em empresas da Região Sul do país, apresenta mais dois níveis de competências organizacionais, as básicas e as seletivas. As competências organizacionais básicas qualificam a empresa para atuação em um determinado mercado e contribuem decisivamente para a sobrevivência da organização em médio prazo. Já as competências organizacionais seletivas diferenciam a organização no espaço competitivo de atuação, contribuindo para o alcance de posições de liderança nesse contexto.

Mills et al. (2002, apud DUTRA, 2007) propõem que as competências organizacionais sejam divididas em competências essenciais, competências distintivas, competências de unidades de negócio, competências de suporte e capacidade dinâmica. A primeira categoria refere-se às competências fundamentais para a permanência da organização no mercado; já as competências distintivas fornecem aspectos competitivos à organização que são reconhecidos por seus clientes.

As competências de unidades de negócio dizem respeito a um pequeno número de competências que são esperadas pela empresa de suas unidades. As atividades que são base para as outras atividades da organização constituem as competências de suporte. Por fim, capacidade dinâmica refere-se à capacidade da organização em adaptar as competências às novas exigências e tendências do contexto no qual está inserida.

Sparrow e Bognanno (1994, apud BRANDÃO; GUIMARÃES; BORGES-ANDRADE, 2002), propõem uma classificação das competências de acordo com sua relevância ao longo do tempo. As competências emergentes são aquelas não muito relevantes no atual momento, mas cujo grau de relevância tende a aumentar de acordo com a orientação estratégica da empresa ou desenvolvimento tecnológico. As declinantes são aquelas que já foram relevantes no passado, mas cujo grau de importância tende a diminuir ao longo do tempo. Aquelas competências fundamentais para a organização, cujo grau de relevância tende a permanecer o mesmo no decorrer do tempo, são classificadas como estáveis ou essenciais. Finalmente, as competências transitórias são aquelas fundamentais apenas em momentos críticos e de transições.

Conforme Brandão, Guimarães e Borges-Andrade (2002), de acordo com este modelo, torna-se possível gerenciar as competências, orientando os esforços e recursos da organização para a manutenção das competências essenciais e para o desenvolvimento de competências emergentes.

2.5. Gestão por Competências

A gestão por competências é uma proposta de sistema gerencial alternativo aos modelos tradicionais, ainda muito utilizados pelas organizações. Estes modelos, em sua grande maioria, são baseados no conceito de cargo e apresentam muitas limitações, como apontam Albuquerque e Oliveira (2001). Logo abaixo, há um quadro (Quadro 1) onde constam as principais limitações dos sistemas tradicionais de gestão de pessoas.

Mudanças	- Falta de flexibilidade do sistema, que está tornando-se cada vez mais obsoleto devido às mudanças e condições atuais do mercado; as pessoas, apesar de terem trabalho, não possuem um cargo certo.
Remuneração	- O sistema tradicional não remunera o indivíduo por seu desempenho, mas pelas faixas salariais e por tempo de permanência na organização.
	- Centralização das decisões a respeito dos salários por parte do Departamento de Recursos Humanos, impossibilitando que os gerentes e gestores expressem suas opiniões sobre os funcionários e seus desempenhos.
	- A mesma denominação de um cargo em diferentes organizações pode não significar as mesmas atribuições, o que acarreta uma falta de confiança nas informações obtidas na pesquisa salarial.
Avaliação de Cargos	- Metodologia de avaliação de cargos desatualizada e alto custo para revisão deste sistema.

Quadro 1: Limitações do sistema tradicional de gestão de pessoas (continuação)

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Albuquerque e Oliveira (2001).

Carreira Profissional	- Incentivo à construção de carreira individual, supervalorizando as promoções em sentido vertical e dificultando o alcance de objetivos comuns.
Atuação Profissional	- Limitação da atuação das pessoas exclusivamente às suas funções.

Quadro 1: Limitações do sistema tradicional de gestão de pessoas (continuação)

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Albuquerque e Oliveira (2001).

A gestão por competências, por sua vez, não utiliza a noção de cargo como referência e adota o conceito de espaço ocupacional. De acordo com Dutra (2007), espaço ocupacional é um espaço dinâmico ocupado pelo indivíduo, a fim de que possa executar suas atribuições e responsabilidades. Este espaço é definido, de um lado, pelas necessidades organizacionais em um determinado momento e, por outro lado, pela capacidade do indivíduo em atender a essas necessidades, isto é, o domínio de competências necessárias para que tais necessidades sejam satisfeitas.

Sendo assim, o objetivo da gestão por competências é o planejamento, captação, desenvolvimento, avaliação e sustentação das competências, sejam elas individuais, coletivas ou organizacionais, necessárias à consecução dos objetivos organizacionais (BRANDÃO; GUIMARÃES; BORGES-ANDRADE, 2002; BRANDÃO; BAHRY, 2005). A figura abaixo ilustra o processo de Gestão por Competências proposto por Brandão e Bahry (2005).

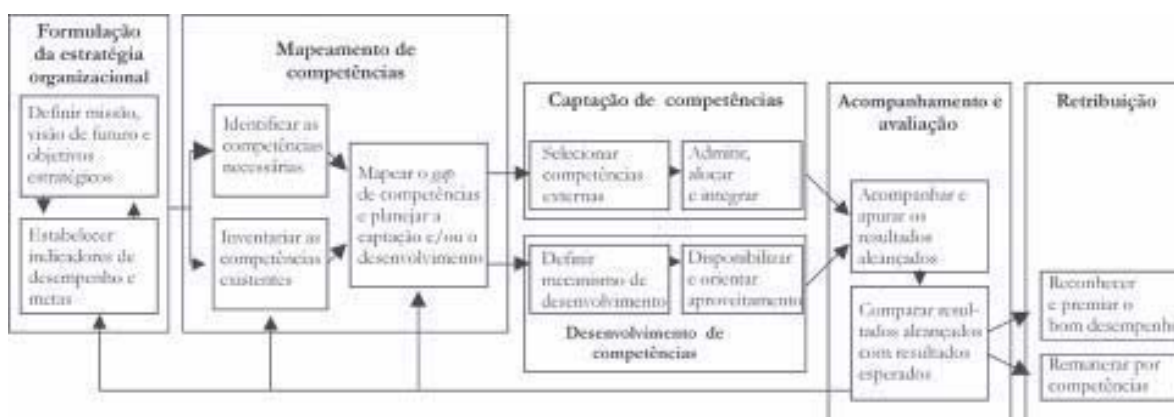


Figura 1: Sistema de indicadores para ciclo de políticas públicas

Fonte: Brandão e Bahry (2005)

Pode-se perceber que, neste modelo, o ponto inicial é a formulação da estratégia organizacional, quando são criados a missão, visão e objetivos estratégicos. Ou seja, nesta fase são definidos o propósito da organização, o estado que deseja alcançar no futuro e os alvos que deseja atingir. Com a delineação destes dados, é possível estabelecer os indicadores de desempenho e identificar as competências necessárias para que este desempenho possa ser alcançado, isto é, realizar o mapeamento de competências. (BRANDÃO; BAHRY, 2005; CARBONE et al., 2007).

De acordo com Carbone et al. (2007), durante o mapeamento de competências, segunda etapa deste processo, é possível identificar o *gap* ou lacuna de competências existente entre as competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais e as competências que já estão disponíveis na organização. Quanto maior for o *gap* de competências, maior será o déficit para o alcance do desempenho esperado. Além da identificação da lacuna de competências, no mapeamento de competências realiza-se o planejamento de captação e desenvolvimento das competências ainda não disponíveis na organização.

Segundo os mesmos autores, as ações de captação e desenvolvimento de competências, que constituem a próxima etapa do modelo de gestão, são fundamentais para o bom andamento da organização, pois devido à complexidade e mutabilidade do ambiente onde as organizações estão inseridas, cada vez mais há a exigência de novas competências. Sendo assim, as competências já disponíveis na organização tendem a ficar obsoletas no decorrer do tempo e as competências necessárias ao alcance dos objetivos estratégicos tendem a aumentar.

A captação de competências refere-se à escolha de competências externas, admissão e integração destas competências ao ambiente organizacional. Esta seleção de competências ocorre tanto no âmbito individual, por meio de processos de recrutamento e seleção, como no âmbito organizacional, através de alianças estratégicas com outras empresas (BRUNO-FARIA; BRANDÃO, 2003). Atualmente, no contexto brasileiro, o Recrutamento e Seleção com foco em Competências constituem a força motriz da gestão de pessoas por competências em grande parte das organizações. Na maioria delas, ainda que todos os processos deste modelo de

gestão não estejam implementados e sejam executados, as técnicas de seleção utilizadas pelos profissionais de recursos humanos são baseadas em competências.

O desenvolvimento de competências na organização ocorre através da aprendizagem, seja ela individual ou coletiva. Para Durand (1999 apud BRANDÃO; GUIMARÃES; BORGES-ANDRADE, 2002), esta aprendizagem ocorre através da assimilação de novos conhecimentos, aquisição de novas habilidades e internalização de novas atitudes. Já Le Boterf (1995, apud FLEURY; FLEURY, 2001) aponta que o desenvolvimento de competências se dá através da aquisição de diferentes tipos de conhecimento e, conseqüentemente, há várias maneiras de desenvolvê-las, como ilustra o Quadro 2.

Tipo	Função	Como desenvolver
Conhecimento teórico.	Entendimento, interpretação.	Educação formal e continuada.
Conhecimento sobre os procedimentos.	Saber como proceder.	Educação formal e experiência profissional
Conhecimento empírico.	Saber como fazer.	Experiência profissional.
Conhecimento social.	Saber como comportar-se	Experiência social.
Conhecimento cognitivo.	Saber como lidar com a informação, saber como aprender.	Educação formal e continuada, e experiência social e profissional.

Quadro 2: Processo de desenvolvimento de competências das pessoas na organização.

Fonte: Fleury e Fleury (2001)

Ainda sobre o desenvolvimento de competências, Dutra (2007) acrescenta que este também ocorre a partir do contato do indivíduo com situações e atribuições de maior complexidade. Ao lidar com níveis mais altos de complexidade, o indivíduo adquire competências mais refinadas, mais difíceis de serem encontradas no mercado. Assim, passa a agregar mais valor econômico à organização e a possuir maior reconhecimento social na sua área de atuação.

Após a captação e desenvolvimento, realiza-se o acompanhamento e avaliação das competências. Segundo Brandão e Bahry (2005, p. 185), nesta fase

“monitoram-se a execução dos planos operacionais e de gestão, e os respectivos indicadores de desempenho, visando identificar e corrigir eventuais desvios”. Os resultados que foram atingidos são analisados e comparados com os indicadores de desempenho estabelecidos na primeira fase do processo. Nesta etapa de avaliação é possível identificar as possíveis incoerências do modelo e, se necessário, retornar às etapas anteriores para as correções e adaptações necessárias.

Por último, na fase de retribuição, a organização compensa os indivíduos e equipes de trabalho pelo desempenho apresentado, ou seja, pela aplicação produtiva das competências na execução de suas tarefas. Brandão e Bahry (2005) sugerem que os indivíduos e equipes que se destacaram em suas atribuições, isto é, contribuíram diferencialmente para o alcance dos resultados, fossem remunerados de uma forma distinta da dos outros funcionários. Assim, haveria um estímulo aos comportamentos desejados e produtivos e uma correção dos comportamentos improdutivos e desalinhados com os indicadores de desempenho.

2.6. Mapeamento de Competências

Conforme Brandão e Bahry (2005), o mapeamento de competências tem como objetivo a identificação do *gap* ou lacunas de competências, ou seja, a diferença entre as competências necessárias para o alcance dos objetivos organizacionais e as que estão disponíveis na organização.

Um aspecto importante no mapeamento de competência é a maneira como estas são delineadas. As competências podem ser descritas sob a forma de referenciais de desempenho ou pela descrição das dimensões da competência. Na primeira, são apresentados comportamentos passíveis de observação no trabalho e o indivíduo demonstraria possuir determinadas competências ao emitir comportamentos específicos. Na segunda, é realizada uma descrição das dimensões da competência, ou seja, conhecimentos, habilidades e atitudes, que pressupõe-se serem necessárias para que o indivíduo apresente um bom desempenho na execução da tarefa (CARBONE et al., 2007). Segundo os autores, a primeira forma é a mais indicada durante o mapeamento de competências.

Green (2000) ainda aponta que durante a descrição de competências é necessária uma exposição detalhada das ações necessárias para o alcance das competências organizacionais, utilizando linguagem comportamental. Desta forma, as pessoas no contexto de trabalho terão uma maior compreensão do que necessita ser feito, além de terem a possibilidade de constatar quando as competências estiverem sendo colocadas em prática.

Segundo Carbone et al. (2007), a primeira etapa do processo de mapeamento de competências é a identificação das competências individuais, coletivas e organizacionais essenciais ao alcance dos objetivos organizacionais. Esta identificação é realizada a partir da análise documental, ou seja, o estudo da missão, visão, valores, objetivos e de outros documentos estratégicos da organização. Posteriormente, é realizada uma coleta de dados com pessoas que ocupam funções estratégicas na organização, como especialistas e diretores, a fim de comparar estes dados com as informações obtidas na análise documental.

Outra técnica bastante utilizada no mapeamento de competências é a entrevista individual. Esta é realizada com pessoas que detêm muito conhecimento sobre aspectos estratégicos da organização e tem por objetivo a identificação das competências relevantes, a partir da comparação da percepção dos entrevistados com os dados obtidos na análise documental. Além disso, também podem ser realizadas entrevistas coletivas, também denominadas grupos focais, onde o entrevistador participa apenas como um moderador, estimulando a discussão entre os participantes do grupo. Esta última técnica é indicada quando nem o pesquisador nem os profissionais estudados possuem tempo disponível para entrevistas individuais (BRANDÃO; BAHRY, 2005; CARBONE et al., 2007).

De acordo com Carbone et al. (2007), o questionário é a técnica mais utilizada para mapeamento de competências no contexto organizacional. Entretanto, para a aplicação deste instrumento, é necessário que uma ou mais técnicas supracitadas já tenham sido utilizadas, pois, a partir delas, as competências relevantes são identificadas e compõem os itens do questionário. Posteriormente, define-se uma escala de ordenação de importância para que os respondentes do questionário possam avaliar o grau de relevância de cada competência.

É importante ressaltar que as técnicas expostas são utilizadas para identificar as competências profissionais que são relevantes para o alcance dos objetivos organizacionais. Entretanto, o mapeamento de competências também abrange o

diagnóstico das competências já existentes na organização. Para isso, pode-se utilizar instrumentos de avaliação de desempenho dos colaboradores da empresa, uma vez que a competência também é vista “como o desempenho expresso pela pessoa em determinado contexto, em termos de comportamentos e realizações”, conforme indicam Carbone et al. (2007, p. 43).

3. MÉTODO

3.1. Caracterização da organização estudada

A Academia Runway é uma empresa familiar fundada em 1994, na cidade de Brasília, Distrito Federal. No momento em que a pesquisa foi realizada, a empresa possuía 175 funcionários e duas unidades: uma na Asa Norte e uma no Sudoeste.

O foco da academia não é apenas o condicionamento físico dos seus alunos, mas também o bem-estar do indivíduo em todas as esferas de sua vida, como demonstra a missão da empresa: *“Participar da melhoria da qualidade de vida da comunidade através da oferta de excelentes serviços profissionais na área de fitness, que visem ao aprimoramento da condição física e social dos alunos”*.

A estrutura de cargos da organização segue o mesmo padrão em cada unidade e divide-se em Recepção e Vendas, Área Administrativa e Área Técnica. O departamento de Recepção e Vendas é formado por um Diretor, um Coordenador, dois Supervisores, Consultores de Vendas e Estagiários. Este setor é responsável pelo atendimento a clientes e alunos, vendas e renovação de planos da academia.

A Área Administrativa é dividida em quatro departamentos: Departamento Administrativo/Financeiro, Departamento de Marketing, Departamento de Eventos e Departamento de Gestão de Pessoas. Cada Departamento é constituído por um Diretor, um Gerente e Auxiliares.

O Departamento de Gestão de Pessoas da organização foi fundado em setembro de 2006, com o objetivo inicial de realizar processos de Recrutamento e Seleção. Fazem parte do departamento três funcionárias: a gerente, bacharel em Administração em Recursos humanos, e duas estagiárias – uma estudante da graduação tecnóloga em Gestão de Pessoas e uma estudante de Psicologia. Atualmente o departamento está em fase de expansão: além das atividades de Recrutamento e Seleção que já realiza, está implantando políticas e ações de Treinamento e Desenvolvimento e Avaliação de Desempenho dos colaboradores. Além disso, tem por objetivo elaborar e definir um sistema de Remuneração até o final do presente ano. Todos esses processos são baseados na Gestão por Competências.

A Área Técnica, foco do presente estudo, refere-se à Educação Física propriamente dita. É subdividida em três setores: Musculação e Avaliação Física, Área Aquática e Ginástica, Cycling Indoor e Running Class. Fazem parte do departamento um Diretor, um Coordenador, responsável por toda a área, três Supervisores, cada um responsável por um setor, Professores e Estagiários.

Além destas funções, cada unidade possui um Gerente Geral, que cuida de todos os processos da Recepção e Vendas e da Área Técnica, uma Auxiliar de Retenção, cuja função é realizar ligações para alunos recém-matriculados e alunos faltosos, e uma Auxiliar de Brinquedoteca.

3.2. Classificação da Pesquisa

O presente estudo é caracterizado como qualitativo, descritivo e aplicado, segundo a classificação de Vergara (2000). Descritivo, pois buscou compreender características significativas sobre as competências necessárias aos Educadores Físicos, professores de uma empresa de *fitness*. Aplicado, pois foi motivado pela necessidade de identificar e resolver problemas no serviço prestado por esses profissionais a seus alunos.

A pesquisa pode ser classificada ainda como bibliográfica e de campo, ainda de acordo o referencial da mesma autora. Bibliográfica, pois o embasamento teórico foi construído fundamentando-se em informações publicadas em livros e artigos científicos da área. De campo, uma vez que se configura em uma investigação empírica realizada junto aos funcionários da organização estudada.

3.3. População e Amostra

A população estudada na presente pesquisa é composta por 80 funcionários, professores de diversas modalidades das atividades físicas oferecidas pela academia, nas duas unidades. Ressalta-se que, apesar de o foco do estudo ser os professores, também foram entrevistados os gerentes das unidades e os líderes da Área Técnica da empresa. Estes são responsáveis pela supervisão e treinamento dos professores, além de participarem dos processos seletivos.

A amostra contou com a participação de 20 funcionários da empresa, sendo dois gerentes, dois coordenadores técnicos, dois supervisores de musculação e avaliação física, dois supervisores de atividades aquáticas, dois supervisores de ginástica, Cycling Indoor e Running Class e dez professores de diversas modalidades.

Abaixo, seguem alguns dados referentes às variáveis demográficas e funcionais da amostra.

Tabela 01: Informações referentes à amostra pesquisada

Variável	Frequência	%
Sexo		
Feminino	05	25
Masculino	15	75
Idade		
De 20 a 25 anos	02	10
De 26 a 30 anos	06	30
De 31 a 35 anos	06	30
De 36 a 40 anos	06	30
Formação		
Superior Completo – Educação Física	07	35
Especialização	01	5
Pós-Graduação	11	55
Mestrado	02	10
Cargo		
Professor	10	50
Supervisor Técnico	06	30
Coordenador Técnico	02	10
Gerente	02	10
Tempo na Empresa		
Menos de 01 ano	10	50
De 01 a 02 anos	01	5
De 02 a 03 anos	04	20
De 03 a 04 anos	03	15
Mais de 05 anos	02	10
Unidade		
Asa Norte	11	55
Sudoeste	09	45

3.4. Instrumento de Pesquisa

O objetivo da pesquisa era identificar as competências individuais relevantes para os professores prestarem um serviço de excelência aos alunos. Tendo como base que competência é a combinação de conhecimentos, habilidades e atitudes expressas através do comportamento do indivíduo em um determinado contexto de trabalho, foi elaborado um roteiro de entrevista com questões que ajudassem na identificação desses aspectos na fala dos entrevistados.

O roteiro utilizado era semi-estruturado, ou seja, continha questões estabelecidas previamente, mas no decorrer da entrevista foram realizadas outras perguntas a fim de esclarecer dúvidas ou obter mais informações sobre determinado assunto.

O roteiro era composto por seis questões elaboradas pela pesquisadora, com supervisão realizada pelo orientador da pesquisa. As perguntas objetivavam identificar a noção de serviço de excelência que os pesquisados possuíam e quais os conhecimentos, habilidades, características pessoais e comportamentos são essenciais, segundo a percepção deles, para que o serviço prestado pelos professores seja excelente. O roteiro de entrevista completo pode ser consultado no apêndice A, ao final desta pesquisa.

3.5. Procedimentos de Coleta de Dados

A etapa de coleta de dados ocorreu durante o mês de maio do ano corrente, sendo necessário o agendamento prévio com todos os participantes. As entrevistas foram realizadas individualmente na própria organização, na sala destinada às vendas dos planos da academia, a fim de que os respondentes pudessem ficar confortáveis e não houvesse interrupções.

Inicialmente, foram dadas explicações sobre a finalidade da pesquisa e sobre o conceito de competência. Todas as entrevistas foram gravadas em um aparelho de MP3 para que pudessem ser transcritas na íntegra. O tempo médio de duração das entrevistas foi de 15 minutos.

3.6. Procedimentos de Análise de Dados

A análise das informações obtidas nas entrevistas foi realizada a partir de algumas técnicas da Análise do Conteúdo. Segundo Bardin (1977, p. 38), esta metodologia diz respeito à “um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”. É um método que se baseia em inferências e deduções sobre a mensagem de um emissor, neste caso, os respondentes da pesquisa.

Como sugerem Carbone et al. (2007), as competências serão descritas sob a forma de referenciais de desempenho, isto é, através da descrição de comportamentos passíveis de observação no contexto de trabalho. Seguirão o modelo comportamento (verbo e objeto de ação) + critério + condição apresentado pelos autores.

3.7. Limitações do Método

A principal dificuldade encontrada na coleta de dados foi a disponibilidade de horário dos professores. Como todos pesquisados, além de atuarem como professores, são *personal trainers* – profissional que oferece atendimento individual e personalizado a alunos –, foi difícil sincronizar os horários disponíveis destes e da pesquisadora.

Outra limitação do método refere-se à compreensão do conceito de competência por parte dos respondentes da pesquisa. Os participantes que ocupam funções de liderança na organização não apresentaram grande dificuldade, pois haviam realizado um curso sobre Gestão por Competências no mês anterior ao da pesquisa. Contudo, os professores demonstraram muita dificuldade em associar competência a conhecimentos, habilidades, atitudes e comportamento, permanecendo na idéia de competência como a capacidade que alguém possui para fazer algo.

4. RESULTADOS

A tabela 02 refere-se aos aspectos que estão envolvidos na prestação de um serviço de excelência, na opinião dos pesquisados. Pode-se perceber que o fator com maior frequência de respostas, correspondente a 70% da amostra, foi “Atenção ao aluno”, que está intrinsecamente ligado ao atendimento prestado pelos professores. Ainda foram citados aspectos que envolvem os desejos e expectativas dos alunos em relação aos professores, entre eles “Atender as expectativas”, “Identificação das necessidades do aluno”, “Satisfazer o aluno” e “Superar as expectativas”.

Tabela 02: Classificação da noção de serviço de excelência.

Noção do Serviço de Excelência	Frequência	%
Adequação ao perfil do aluno	07	35
Agilidade	02	10
Alinhamento com a missão, visão e valores	02	10
Atender as expectativas	08	40
Atendimento excelente	08	40
Atenção ao aluno	14	70
Aulas diversificadas	03	15
Cuidar da saúde dos alunos	04	20
Cumprir o que foi prometido	03	15
Excelentes conhecimentos técnicos	09	45
Identificação das necessidades do aluno	12	60
Satisfazer o aluno	10	50
Serviço de qualidade	01	5
Serviço personalizado	04	20
Superar as expectativas	04	20

A tabela 03 demonstra quais comportamentos são apresentados pelos professores que os entrevistados consideram excelentes. O item com maior frequência foi “Buscar Atualização Profissional”, mencionado por 18 participantes da pesquisa. Também foram citados alguns comportamentos mais operacionais apresentados pelos professores em seu relacionamento com os alunos no dia-a-dia, tais como “Apertar a mão dos alunos”, “Chamar os alunos pelo nome”, “Elogiar o aluno na execução do exercício”, “Perguntar como o aluno está” e “Sorrir para o aluno”, com respostas que variam de 5% a 20% da amostra.

Os participantes ainda mencionaram comportamentos referentes à organização em si e à sua administração, tais como “Agregar valor”, “Manter bom

relacionamento com a equipe” e “Sugerir novas idéias”, cada um com 2%, 40% e 10% das respostas, respectivamente.

Tabela 03: Classificação dos comportamentos apresentados pelos professores excelentes.

Comportamentos	Frequência	%
Agregar valor	02	10
Apertar a mão dos alunos	01	5
Buscar atualização profissional constante	18	90
Chamar os alunos pelo nome	04	20
Conhecer todos os alunos	02	10
Conquistar confiança da turma	02	10
Corrigir os alunos, quando necessário	08	40
Demonstrar carinho com os alunos	02	10
Despedir dos alunos na porta, no término da aula	04	20
Disposição para ajudar	09	45
Elogiar o aluno na execução dos exercícios	02	10
Fidelizar alunos	04	20
Manter boa postura dentro de sala	03	15
Manter bom relacionamento com a equipe	08	40
Passar informações técnicas durante a aula	02	10
Perguntar como o aluno está	01	5
Preparar as aulas previamente	02	10
Receber os alunos antes da aula	06	30
Respeitar os alunos	05	25
Sorrir para os alunos	04	20
Sugerir novas idéias	02	10

A tabela 04 lista os principais conhecimentos que são necessários para os professores de Educação Física prestar um serviço de excelência. O item mais mencionado foi “Domínio da modalidade que ensina”, respondido por 60% dos participantes, seguido pelo item “Modalidades diversas”, que se refere ao conhecimento que o professor deve ter de outras modalidades além da que ministra. Além dos conhecimentos técnicos referentes a Educação Física, os sujeitos apontaram a necessidade de os professores terem “Noções de psicologia”, citado por 5 participantes, e “Noções de medicina”.

Conhecimentos relativos à empresa também foram apontados pelos participantes. Saber sobre a “Estrutura da empresa”, com 15% das respostas, “Questões burocráticas e administrativas” e sobre os “Pacotes da academia”, que são as formas de pagamento oferecidas aos alunos, ambos citados por um entrevistado, foram consideradas como importantes para a qualidade do serviço prestado pelos professores.

Tabela 04: Classificação dos conhecimentos necessários aos professores.

Conhecimentos	Frequência	%
Deficiências e lesões	04	20
Domínio da modalidade que ensina	12	60
Equipamentos da Ergometria	01	5
Estrutura da empresa	03	15
Informações sobre pacotes da academia	01	5
Modalidades diversas	08	40
Noções de medicina	01	5
Noções de psicologia	05	25
Questões burocráticas/administrativas	01	5
Técnicas de atendimento	01	5

As habilidades necessárias à atuação dos Educadores Físicos, enquanto professores, são listadas na tabela 05. O item “Habilidade técnica”, que se refere à capacidade de aplicação dos conhecimentos técnicos durante as aulas, é o mais citado, com 55% das respostas. Em seguida, está o item “Saber ouvir”, com 08 menções, que está ligado ao comportamento e à disposição apresentados pelo professor em relação às demandas apresentadas por seus alunos. Os itens com menor frequência de resposta foram “Capacidade de Observação” e “Saber Aconselhar”, cada um mencionado por um entrevistado.

Tabela 05: Classificação das habilidades necessárias ao professor.

Habilidades	Frequência	%
Capacidade de observação	01	5
Habilidade técnica	11	55
Relacionamento interpessoal	05	25
Saber aconselhar	01	5
Saber ouvir	08	40
Saber ouvir críticas	02	10
Solução de problemas	05	25
Trabalho em equipe	04	20
Vender sua imagem	02	10

Na tabela 06 constam as características pessoais que os entrevistados citaram como importantes para os professores de Educação Física apresentarem um bom desempenho. Nesta categoria a porcentagem de respostas variou de 05% a 100%, ou seja, alguns itens foram respondidos por apenas um participante da pesquisa enquanto outros foram citados por todos os entrevistados. Pode-se observar na tabela que o item “Pontualidade” foi citado por unanimidade como a característica mais importante.

Outro fator bastante apontado pelos participantes foi “Carisma”, com 95% das respostas. Este item pode ser associado a outras características pessoais também citadas, tais como “Bom-humor”, “Educação” e “Prestativo”. Os itens menos mencionados pelos entrevistados foram “Capacidade de adaptação” e “Dinamismo”, cada um equivalendo a 5% das respostas da amostra.

Tabela 06: Classificação das características pessoais.

Características	Frequência	%
Assertivo	03	15
Assiduidade	03	15
Bom-humor	03	15
Capacidade de adaptação	01	5
Carisma	19	95
Compreensão com o aluno	02	10
Comprometimento	04	20
Cordialidade	05	20
Dedicado	02	10
Dinamismo	01	5
Educação	05	25
Fatores pessoais não influenciam seu trabalho	02	10
Flexível	04	20
Gosta do seu trabalho	08	40
Honestidade	03	15
Humildade	03	15
Imparcialidade	03	15
Maturidade profissional	02	10
Motivador	02	10
Poder de convencimento	02	10
Pontualidade	20	100
Prestativo	04	20
Pró-atividade	04	20

A tabela 07 traz os aspectos relevantes para que os professores alcancem a missão da empresa. A frequência absoluta das respostas variou de 01 a 10. Com 50% das respostas o item “Promover a interação social de todos os alunos” foi o mais mencionado. Os itens “Motivar os alunos a realizarem os exercícios” e “Fazer com que o aluno queira voltar (à academia)” foram os segundos mais citados, com 30%. O fator “Fazer com que o aluno se sinta especial” foi o item com menos respostas nesta categoria, citado por apenas um participante. Este item está ligado, não somente à maneira como o professor trata o aluno, mas também à percepção que este aluno tem sobre o atendimento recebido e foi mencionado.

Tabela 07: Aspectos pessoais relevantes para o alcance da missão da empresa.

Aspectos	Frequência	%
Conhecimento teórico	03	15
Enquadrar-se no padrão da academia	03	15
Estar integrado a todas as equipes	01	5
Fazer com que o aluno queira voltar	06	30
Fazer com que o aluno se sinta especial	01	5
Motivar os alunos a realizarem os exercícios	06	30
Promover ambiente saudável/agradável	03	15
Promover interação social de todos os alunos	10	50
Ser extrovertido	05	25
Ter capacidade de persuasão	02	10

A última etapa da análise dos dados é a transformação dos resultados em competências. Estas serão definidas como referenciais de desempenho conforme sugerem Carbone et al. (2007), isto é, comportamentos passíveis de observação no contexto de trabalho, que apontam ao indivíduo o que é esperado dele.

A descrição das competências seguiu o modelo comportamento, condição e critério, recomendado pelos mesmos autores e foram elaboradas a partir da classificação dos itens mencionados nas respostas acima apresentadas e podem ser constatadas na tabela 08, logo abaixo.

Tabela 08: Definição das competências.

Competências	Definição Operacional
Aulas diversificadas	Diversificar suas aulas, utilizando novas técnicas, exercícios e músicas.
Bom atendimento	Tratar os alunos com cordialidade e presteza, chamando-os pelo nome e atendendo às suas demandas.
Atualização profissional	Estudar novas modalidades e tendências da área de <i>fitness</i> frequentemente e transmiti-las a seus alunos de forma clara, seja no decorrer da aula ou em conversas informais.
<i>Feedback</i>	Fazer correções, de maneira assertiva, a partir de conhecimentos técnicos, quando o aluno executar os exercícios incorretamente.
Didática	Transmitir as informações técnicas necessárias aos alunos com clareza e objetividade, de modo que estes assimilem e apliquem no decorrer da realização dos exercícios.
Diversas modalidades	Ensinar outras modalidades, além da que ensina habitualmente, com destreza e segurança, quando necessário.

Tabela 08: Definição das competências (continuação).

Competências	Definição Operacional
Educação	Apresentar cortesia no relacionamento com seus alunos e colegas de trabalho.
Extroversão/carisma	Cumprimentar seus alunos, antes e depois das aulas, com sorriso e aperto de mão, demonstrando interesse pelas atividades do aluno dentro da academia.
Fidelização de alunos	Criar ferramentas para que haja uma frequência constante dos mesmos alunos à sua aula.
Identificação das necessidades dos alunos	Identificar as necessidades dos alunos, a partir de observações e questionamentos, e elaborar serviço personalizado a partir destas demandas.
Interação social dos alunos	Conversar com todos os alunos e apresentá-los a outros alunos e professores, sem qualquer tipo de discriminação.
Motivação dos alunos	Motivar os alunos a realizarem atividades físicas em diversas modalidades, com simpatia e persuasão, apontando as vantagens e benefícios a serem obtidos.
Noções de psicologia	Utilizar conhecimentos da psicologia para identificar e lidar com diferentes perfis de aluno.
Pontualidade	Chegar antes do horário previsto para início das aulas e esperar os alunos na porta da sala.
Promoção de ambiente agradável	Promover ambiente agradável aos alunos, através de resultados físicos e relações sociais, estimulando-os a permanecer na academia.
Relacionamento com a equipe	Manter bom relacionamento interpessoal com seus colegas de trabalho, de todas as áreas, demonstrando respeito e compartilhando informações técnicas.
Saber ouvir	Demonstrar interesse e atenção àquilo que o aluno apresenta, seja de cunho técnico ou pessoal, assentindo ou discordando de suas proposições.
Satisfação do aluno	Levar o aluno ao alcance dos resultados físicos esperados e, conseqüentemente, à sua satisfação, por meio da prática de exercícios físicos adequados.

5. DISCUSSÃO

Na tabela 01 constam alguns pontos importantes a serem discutidos. Pode-se perceber que a maioria da amostra era composta por sujeitos do sexo masculino, o equivalente a 75%. Esta proporção pode ser considerada um reflexo da população da organização, constituída, principalmente, por homens. A faixa etária dos pesquisados foi ligeiramente homogênea, havendo a incidência de poucos profissionais com idade entre 20 e 25 anos. Pode-se inferir a ocorrência desde dado ao fato de os funcionários dentro desta faixa etária ocuparem funções de Estagiários na organização.

Quanto à formação profissional dos sujeitos, a tabela 01 demonstra que a maioria deles, 55%, possui pós-graduação, sendo que 10 participantes cursaram pós-graduação na área de Educação Física e 01 participante, na área de Administração e Economia. Em relação ao cargo, 50% dos participantes eram professores e os outros 50% ocupavam diferentes posições de liderança na organização. Esta divisão da amostra foi feita intencionalmente para que pudesse ser obtido um número equilibrado de indivíduos em posições operacionais e de chefia.

A maioria dos funcionários entrevistados está há menos de 01 ano na empresa. Este fator deve-se ao alto índice de rotatividade que a organização apresentou nos últimos dois anos.

Como o objetivo do trabalho era levantar as competências necessárias aos professores da organização para que pudessem prestar um serviço de excelência, a primeira pergunta realizada era sobre a noção que os sujeitos tinham sobre este modo de prestação de serviço. As respostas obtidas são apresentadas na tabela 02. O item com maior frequência nas respostas foi “atenção ao aluno”, aspecto intrínseco ao atendimento prestado aos clientes, definido pelo Sujeito 11 da seguinte maneira: *“Prestar atenção no cliente é ver o que ele quer, focar nele. No momento em que você está com o cliente, você está com o cliente; você não está atendendo outras pessoas, não está olhando outras coisas, não está assistindo televisão. Eu acho que é prestar atenção no que aquela pessoa quer, aquela pessoa ser a coisa mais importante do mundo naquele momento.”*

A qualidade do atendimento é fundamental na prestação de serviços e se constitui um fator mais relevante ainda em empresas de *fitness*. A disponibilização e orientação de atividades físicas são serviços que não são considerados como necessários pela maior parte da população. Além disso, as atividades físicas podem ser realizadas em lugares públicos como ruas e parques da cidade. Por este motivo, o aluno precisa se sentir bem atendido, sentir que suas necessidades foram entendidas pelos profissionais e que realizarão um trabalho em conjunto para atenderem suas demandas. Estes aspectos podem ser observados nos itens “Identificação das necessidades do aluno”, “Atender as expectativas” e “Superar as expectativas”, cada um com 12%, 8% e 4%, respectivamente. Cabe ressaltar a diferença entre os dois últimos itens, o primeiro refere-se a realizar além do que os alunos esperam e o segundo, a atender as demandas apresentadas pelo aluno.

Para que o professor possa identificar as necessidades e expectativas de seus alunos, é de fundamental importância que seu primeiro contato seja bem explorado e aproveitado. Geralmente, este primeiro encontro dos alunos se dá com os avaliadores físicos e professores de musculação; os primeiros realizam uma avaliação da condição física em que o aluno está no momento em que ingressa na academia, os últimos prescrevem um treino a partir das informações que constam na avaliação física. De acordo com os entrevistados, é a partir deste encontro, da percepção do atendimento recebido, que o aluno forma sua primeira impressão sobre a academia. Além disso, são as informações obtidas nestes dois encontros que possibilitam que os profissionais levantem as necessidades dos alunos e atuem no sentido de realizá-las. Estas afirmações podem ser também percebidas na fala do Sujeito 20: *“As entrevistas, eu acho que é o ponto crucial. É o primeiro contato com cliente que entra na academia. Eu acho que é o ponto crucial pra saber se ele vai se manter com a gente, se ele gostou do atendimento, se ele gostou daquele profissional. E se é o que ele está esperando, no mínimo, se é o que ele espera de uma academia. Então é na parte da entrevista que a gente define se a pessoa está bem aqui no nosso comércio ou não. A entrevista é crucial, é o ponto que mostra quais são as demandas dele, do que ele está buscando e como a gente pode ajudar ele. É na entrevista que a gente descobre.”*

Ainda na tabela 02 pode-se observar que, apesar da necessidade de os objetivos pessoais dos funcionários e os objetivos organizacionais estarem em sintonia, apenas 10% dos participantes mencionaram este aspecto como algo que

compõe o serviço excelente – expresso pelo item “Alinhamento com a missão, visão e valores”. Este dado gera certa preocupação, pois demonstra que poucos funcionários têm consciência da importância deste aspecto na consecução dos resultados esperados pela organização. Isto é corroborado pela fala do Sujeito 12, ao expor sua percepção sobre o assunto: *“... você não errar e ser mais excelente com relação ao serviço que você está prestando. Isso está ligado ao que? Está ligado a missão da empresa, aos valores e a visão da empresa. Então eu acho que também tem que estar sempre direcionado a missão, a visão e aos valores. Isso é muito importante! Se você pegar a missão da empresa hoje, primeiro, ninguém sabe, e segundo, ninguém usa como trajetória de atendimento, de excelência. Mas qualquer atitude que eu venha tomar, tem que ser tomada em cima da missão e da visão. Mas isso é meio deixado de lado aqui...”*.

A tabela 03 lista quais comportamentos os professores excelentes, na opinião dos pesquisados, emitem frequentemente. Estes comportamentos foram descritos como sendo a maneira pela qual os entrevistados reconhecem tais profissionais, além de terem sido citados como o diferencial destes professores. Um total de 90% dos participantes reconheceu que buscar atualização profissional, teórica e prática, é comportamento característico dos melhores profissionais. É através da aquisição de novos conhecimentos, e da aplicação destes, que o professor pode cumprir diversos aspectos que foram citados como necessários para a prestação de um serviço de excelência, como por exemplo, a diversificação das aulas, transmissão de informações técnicas e saber lidar com deficiências e lesões. Isto pode ser constatado pela fala do Sujeito 02: *“Essa busca de novas informações é extremamente necessária, porque a cada dia as coisas mudam. Então se ele ficar parado no tempo, se ele não estuda, se ele não renova seu conhecimento, ele não tem nada para passar para os alunos e ele fica para trás, entendeu? Então essa renovação constante eu creio que seja bem importante”*.

Ainda foram mencionados alguns comportamentos, de cunho mais operacional, que permitem ao professor *“fazer um trabalho mais ‘personalizado’, para que o aluno se sinta especial dentro da empresa”*, como aponta o Sujeito 11. Dentre estes comportamentos pode-se citar: *“perguntar o aluno como ele está”, “apertar a mão dos alunos”, “despedir dos alunos na porta da sala, no término da aula”, “chamar os alunos pelo nome” e “sorrir para os alunos”*.

A tabela 03 ainda traz o item “Fidelizar os alunos”, que é fazer com que haja a frequência constante dos mesmos alunos à aula ministrada. Este aspecto, mencionado por 20% dos participantes, é um índice utilizado por funcionários da Área Técnica, funcionários de outros departamentos da empresa, e até mesmo por alunos, para apontar se a aula pode ser considerada boa ou não. Se há um alto índice de fidelização de alunos, ou seja, se a maior parte da turma for composta por alunos assíduos, o professor é considerado como competente; se o índice de fidelização de alunos é baixo, o professor é avaliado como mediano. Este item é composto por variáveis como capacidade técnica, postura do professor diante da turma, conquista da confiança dos alunos, alcance dos resultados físicos esperados pelos alunos e interação social. Segundo o Sujeito 01, professor que possui alto índice de fidelização de alunos em suas aulas, o que possibilita que suas aulas sejam “famosas” na empresa é ter a seguinte linha de pensamento: *“É como se fosse uma festa: você está chamando todo mundo pra participar de uma festa, que é a sua aula, se eles estiverem se sentindo bem, eles vão voltar; se não, eles não voltam. Ou seja, se você estiver se sentindo deslocado lá na festa, você chega e fica lá no cantinho; se ninguém vem te cumprimentar, ninguém fala seu nome na festa, você não vai voltar naquele lugar, não volta naquele barzinho, não volta naquele local. É o que acontece na academia: se você não fizer a festa acontecer, você que é o anfitrião, o professor, não fizer a festa acontecer de maneira agradável pra cada um daqueles indivíduos, ele não volta”*.

Os conhecimentos necessários aos professores, segundo a percepção dos pesquisados, podem ser visualizados na tabela 04. Conforme citado anteriormente, conhecimento refere-se às informações que a pessoa acumulou ao longo de sua vida que, quando reconhecidas e integradas pelo indivíduo em sua memória, causam impacto em seu comportamento (CARBONE et al., 2007). Segundo 60% dos participantes, é fundamental que o professor tenha profundos conhecimentos sobre a sua área de atuação, fator expresso pelo item “Domínio da modalidade que ensina”. Não só pela necessidade de que todos os profissionais em qualquer área de formação possuam uma boa base teórica, mas, principalmente, pelo fato de os Educadores Físicos também serem considerados profissionais da área de saúde.

Os professores lidam diretamente com a fisiologia e anatomia do corpo humano. Por este motivo, precisam saber todos os aspectos dos exercícios físicos que prescrevem para os seus alunos, se realmente são recomendados para o perfil

de aluno que está atendendo. Este aspecto da atuação do professor de Educação Física foi citado por vários entrevistados, o que demonstra que a maioria dos profissionais em questão tem consciência da responsabilidade que sua profissão acarreta.

O item “Noções de psicologia” refere-se à necessidade de os professores terem conhecimento sobre os diferentes perfis de aluno e sobre a maneira de lidar com eles. Alguns entrevistados citaram que todos os profissionais de Educação Física, não só os da organização estudada, deveriam receber treinamentos com conceitos e técnicas de psicologia, pois facilitaria o atendimento e o relacionamento interpessoal com os alunos e, conseqüentemente, melhoraria a qualidade do serviço prestado.

Além disso, outra exigência é feita aos professores, no que tange aos seus conhecimentos. O item “Modalidades diversas” revela que é esperado que o professor conheça e tenha capacidade de ministrar modalidades diversas com destreza e segurança. Este dado revela uma transformação na área de *fitness*, em particular, e no mercado de trabalho, em geral. Há alguns anos, era necessário que o professor dominasse uma modalidade, atuando apenas nesta durante sua carreira como Educador Físico; este professor geralmente era considerado a “estrela” da academia naquele tipo de atividade física, com um alto grau de fidelização de alunos e grande procura por parte de novos alunos. Atualmente, o perfil procurado pelas organizações de *fitness* em geral não é mais o do professor acima descrito, mas de um professor que saiba ministrar diversos tipos de modalidade e o faça sempre que necessário ou solicitado pelos seus superiores hierárquicos; tais professores são os mais procurados e valorizados pelo mercado de *fitness* da atualidade. A fala do Sujeito 07 é um bom exemplo da conclusão acima: *“Eu acho que eles têm que ter hoje uma visão de ser polivalente. (...) Não adianta pegar um cara que só faz isso, eu não quero um cara que só de aula de Cycling. Eu quero um cara que dê aula de Cycling, de Circuito, de Running né. E que dê bem todas essas aulas. Porque senão a gente fica com um professor só naquilo e ele vira a estrela daquilo ali. E acaba que isso gera uma disputa né porque ‘ah, eu sou bom nisso, então não preciso fazer mais nada’ (...) Acho que com isso, tendo essa interação com todas as modalidades da academia é um crescimento pra eles e também pra empresa né, que tem um profissional polivalente e diferenciado”*.

Na tabela 05 contém as informações referentes às habilidades que os professores precisam possuir. Ainda segundo o referencial de Carbone et al. (2007) habilidade é considerada como a capacidade de aplicar produtivamente os conhecimentos adquiridos. O principal item mencionado pelos sujeitos, o correspondente a 55% das respostas, foi “capacidade técnica”, que diz respeito à capacidade do indivíduo aplicar seus conhecimentos técnicos e teóricos no decorrer das aulas, prescrição de séries e esclarecimento de dúvidas dos alunos.

Com 40% das respostas dos participantes, “saber ouvir” foi citado como uma importante habilidade para os professores. Faz-se necessário que os profissionais tenham disposição e interesse em ouvir as demandas apresentadas pelos seus alunos, pois, nelas estão contidas informações que possibilitam a criação de ferramentas e estratégias necessárias para atingir um padrão de excelência dos serviços prestados. De acordo com a fala dos entrevistados, alguns alunos procuram a academia por que precisam emagrecer ou ganhar massa muscular; outros, por que estão interessados em aumentar sua qualidade de vida; outros, ainda, porque têm interesse em aumentar sua rede de relacionamentos sociais. Assim, o professor deve ouvir e analisar a fala de seus clientes, a fim de proporcionar a eles o que esperam, esclarecer possíveis dúvidas e, até mesmo, corrigir algumas idéias errôneas sobre procedimentos de Educação Física.

A tabela 06 traz as características pessoais necessárias a um serviço de excelência por parte dos professores de Educação Física. Foi levantado um total de 31 características, entretanto, algumas foram concatenadas em uma só por serem muito semelhantes, como por exemplo, “carisma”, “simpatia”, “extroversão”. A característica mencionada por unanimidade pelos entrevistados foi “pontualidade”, que pode ser relacionada à “assiduidade” dos professores. A grande incidência deste fator pode ser explicada pela fala do Sujeito 06: *“A pontualidade, eu acho que no nosso serviço é uma coisa fundamental, porque não adianta nada o aluno estar marcado para uma prescrição de série e o professor não estar aqui. Então a excelência que a gente espera nesse quesito, a gente já não vai atingir”*.

A segunda característica mais mencionada foi o “carisma”. Este traço de personalidade está ligado a outras qualidades como “bom-humor”, “não deixa fatores pessoais influenciarem seu trabalho” e “motivador”, pois, referem-se ao contado direto do professor com seu aluno. Para que o professor possa ministrar suas aulas ou prescrever séries com eficiência, fazer correções, elogios, incentivar os alunos a

permanecerem nas aulas e outras facetas de suas atribuições, é necessário que estas características façam parte de sua personalidade. Segundo o relato de alguns entrevistados, a maior dificuldade que encontram em relação aos aspectos citados acima é transmitir a simpatia e o bom-humor que são esperados deles, nos dias em que não estão bem; é deixar as suas tristezas, frustrações e raiva “do lado de fora da academia”, pois o aluno não pode entrar em contato com estes sentimentos apresentados por eles ocasionalmente.

“Dinamismo”, que é a capacidade de realizar diferentes atividades, inclusive algumas que não fazem parte de suas atribuições definidas, e “Capacidade de adaptação”, que se refere à capacidade que o indivíduo possui em adaptar-se a diferentes ambientes, contextos, pessoas e situações, foram as características pessoais que apareceram com menos frequência nas respostas dos sujeitos.

Como os comportamentos dos profissionais levam à empresa ao alcance dos objetivos estratégicos, questionou-se aos participantes quais as competências eram necessárias à consecução da missão da organização, que é *“Participar da melhoria da qualidade de vida da comunidade através da oferta de excelentes serviços profissionais na área de fitness, que visem ao aprimoramento da condição física e social dos alunos”*. Os resultados são apresentados na tabela 07. O item “Promover a interação social dos alunos” foi apontado por metade da amostra pesquisada. A resposta do Sujeito 03 revela uma interessante percepção sobre os comportamentos necessários para que essa interação possa acontecer: *“... ele tem que ser extrovertido, porque ele tem que captar esses alunos; um poder de convencimento grande, porque ele vai ter que convencer os alunos a ir nos eventos que têm; ele tem que ser simpático, tem que saber trabalhar em equipe. (...) Às vezes o cara está sozinho, então você tem que ter a percepção de apresentar uma pessoa pra ele... Através do conhecimento que você tem das pessoas, não um conhecimento profundo, mas saber quem tem um perfil que combina com o de determinada pessoa. Tanto que volta e meia tem gente se casando na academia, e os grandes responsáveis por isso são os professores. Você chama o aluno pra ir a uma festinha da academia porque sabe que a mina que falou que gosta dele vai estar lá e coisa e tal. Então isso também é qualidade de vida”*

Este discurso apresenta, ainda, outros aspectos relevantes mencionados pelos pesquisados, como “ter capacidade de persuasão”, “ser extrovertido” e “estar integrado a outras equipes”.

Além das características citadas, segundo a opinião dos entrevistados, os professores devem “Motivar os alunos a realizarem exercícios” e “Fazer com que os alunos queiram voltar”, cada aspecto com 30% das respostas. A realização de atividades físicas é necessária para que o indivíduo alcance um bom padrão de qualidade de vida e, para tanto, os alunos precisam freqüentar a academia com uma freqüência mínima. É papel dos professores incentivarem seus alunos nesta prática.

Com base nos aspectos acima mencionados, foram elaboradas as competências profissionais necessárias aos professores de Educação Física para a prestação de um serviço de excelência. Estas foram apresentadas como comportamentos ou referenciais de desempenho a serem expressos no contexto de trabalho. As competências indicam aos profissionais o que é esperado deles na execução de suas atribuições, além de contribuírem na descrição de atividades de cargos e avaliação de desempenho dos funcionários.

6. CONCLUSÃO

O objetivo deste trabalho foi identificar as competências relevantes para professores de Educação Física em uma empresa de *fitness* prestarem um serviço de excelência a seus alunos. Para tanto, foram entrevistados professores, supervisores, coordenadores e gerentes de uma academia, de médio porte, em Brasília – DF. A escolha desta organização se deu não apenas pelo fato de possuir destaque em seu mercado de atuação, mas também em virtude de sua missão, que prima pela oferta de excelentes serviços na área de *fitness* e pela qualidade de vida física e social de seus alunos. Assim, as competências identificadas contribuirão para a consecução dos objetivos organizacionais.

A organização estudada dispõe de equipamentos de última geração e profissionais extremamente capacitados tecnicamente, 70% da amostra possui algum tipo de especialização e pós-graduação; estes dois fatores já conferem à organização um diferencial competitivo no mercado. Entretanto, como os próprios participantes apontaram, apenas a combinação destes dois aspectos não são suficientes para o alcance do padrão de excelência esperado. Segundo eles, além da capacidade técnica e de todo aparato tecnológico, faz-se necessário que os professores prestem um ótimo atendimento a esses alunos.

Para a ocorrência deste atendimento de qualidade, o professor deve, primeiramente, identificar quais são as necessidades e desejos dos seus alunos, pois, a partir destas informações, torna-se possível prestar um serviço que realmente se adeque ao perfil do aluno e que atendas às suas demandas e expectativas. É na elaboração deste serviço que o professor tem a chance de aplicar seus conhecimentos técnicos e de demonstrar seu diferencial a partir das suas características pessoais e atitudes apresentadas.

Assim, a partir da análise dos relatos dos entrevistados, pode-se visualizar alguns aspectos relevantes que compõem o perfil do professor exigido pela organização. Necessita-se de profissionais com excelentes conhecimentos técnicos, que saibam lidar tanto com alunos que se encontram em boas condições físicas, quanto com aqueles que apresentam lesões e deficiências. Entretanto, muito além disso, são esperados professores que saibam prestar um bom atendimento para seus alunos e que, portanto, apresentem características como bom-humor, carinho e

atenção com o aluno, paciência, pontualidade e motivação dos alunos. Desta forma, a organização atingirá seus objetivos e estará apta a prestar serviços excelentes e que se diferenciam das suas concorrentes.

Como o tempo para a realização da pesquisa não foi muito extenso, sugere-se a continuação deste trabalho com uma amostra maior. Indica-se a realização de entrevistas individuais e grupos focais com os outros professores da organização a fim de extrair outros CHA's e características ainda não apresentadas pelos entrevistados. Além disso, seria interessante realizar a validação e diagnóstico das competências aqui apresentadas. Assim, seria possível identificar quais competências já estão disponíveis na organização e quais precisam ser desenvolvidas pelos profissionais.

A partir das competências aqui apresentadas, descritas como comportamentos passíveis de observação no contexto de trabalho, pode-se instituir um instrumento de Avaliação de Desempenho dos professores da organização. Desta forma, o desempenho expresso pelos professores seria avaliado por meio de dados objetivos e concretos, minimizando a possibilidade de erros por parte dos avaliadores. Também torna-se possível a criação de programas de Treinamento e Desenvolvimento, com o objetivo de adquirir e desenvolver competências em profissionais cujo resultados de desempenho estivesse abaixo do esperado pela organização.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão e OLIVEIRA, Patrícia Morilha. Competências ou cargos: uma análise das tendências das bases para o instrumental de recursos humanos. **Caderno de Pesquisas em Administração**, v. 08, n. 04, p. 13-25, out./dez., 2001.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Portugal: Edições 70, 1977.

BRANDÃO, Hugo Pena. Competências no trabalho: uma análise da produção científica brasileira. **Estudos de Psicologia**, 12 (2), p. 149-158, 2007.

BRANDÃO, Hugo Pena; BAHRY, Carla Patrícia. Gestão por Competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, Brasília, 56 (2), p. 179-194, abr./jun., 2005.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de Competências e Gestão do Conhecimento: tecnologias distintas ou instrumento de um mesmo construto? **Revista de Administração de Empresas – RAE**, v. 41, n. 1, p. 8-15, jan./mar., 2001.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Competências emergentes na indústria bancária: um estudo de caso. **Comportamento Organizacional e Gestão**, Lisboa, vol. 08, n. 02, p.173-190, 2002.

BRUNO-FARIA, Maria de Fátima; BRANDÃO, Hugo Pena. Gestão de Competências: identificação de competências relevantes a profissionais de T&D de uma organização pública do Distrito Federal. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, v. 7, n. 3, p.35-36, jul./set., 2003.

CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz; VILHENA, Rosa Maria de Paula. **Gestão por Competências e Gestão do Conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna**. São Paulo: Atlas, 2007.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

DUTRA, Joel Souza; HIPÓLITO, José Antônio Monteiro; SILVA, Cassiano Machado. Gestão de Pessoas por Competências: o Caso de uma Empresa do Setor de Telecomunicações. **Revista de Administração Contemporânea** – RAC, v. 4, n. 1, p. 161-176, jan./abr., 2000.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o Conceito de Competências. **Revista de Administração Contemporânea** – RAC, Edição Especial, p.183-196, 2001.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso Carlos Côrrea. Alinhando Estratégias e Competências. **Revista de Administração de Empresas** – RAE, v. 44, n. 1, p. 44-57, jan./mar., 2004.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

GREEN, Paul. **Desenvolvendo Competências Consistentes**: como vincular sistemas de recursos humanos a estratégias organizacionais. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos**: do operacional ao estratégico. São Paulo: Futura, 2001.

MOTTA, Fernando C. Prestes. **Teoria Geral da Administração**: uma introdução. São Paulo: Pioneira, 1979.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Thomson, 2002.

RESENDE, Enio. **O livro das competências**: desenvolvimento das competências: a melhor auto ajuda para pessoas, organizações e sociedades. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

ROCHA, Carlos Henrique Maurício. Fordismo: desenvolvimento e crise. **Revista Múltipla**, v. 9, n. 15, p. 118-126, dez./2003.

RUAS, R. Gestão por Competências: uma contribuição à perspectiva estratégica da gestão de pessoas. In: RUAS, R; ANTONELLO, C.S.; BOFF, L.H. (Org) **Aprendizagem Organizacional e Competências**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

VIEIRA, Adriane; GARCIA, Fernando Coutinho. Gestão do conhecimento e das competências gerenciais: um estudo de caso na indústria automobilística. **Revista de Administração de Empresas** – RAEeletrônica, v. 3, n.1, Art. 6, jan/jun, 2004.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo Competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.

8. APÊNDICE

Apêndice A – Roteiro de entrevista	59
--	----

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Roteiro de Entrevista – Academia Runway

Mapeamento de Competências

Idade:

Nível de escolaridade:

Tempo de Serviço:

Competência é o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que o profissional precisa para executar bem suas funções. Competência também diz respeito ao desempenho do indivíduo em um determinado contexto de trabalho. Este desempenho é expresso pelo comportamento da pessoa ao aplicar produtivamente seus conhecimentos na execução de suas tarefas. Desta forma, competência está diretamente ligada ao comportamento observável de uma pessoa na sua função.

Além disso, as competências indicam aos funcionários qual o desempenho e comportamento que são esperados deles. Tendo isso em mente, quais são as competências relevantes que os professores da Runway precisam ter para prestar um serviço de excelência aos seus alunos?

1. O que é um serviço de excelência?
2. Como você reconhece um atendimento de excelência?
3. O que um professor faz quando se desempenha de uma forma excelente em sua opinião?
4. O que caracteriza um professor competente?
5. O que um professor precisa saber para prestar um bom atendimento aos alunos? E o que ele precisa fazer? De que maneira?
6. A missão da Runway é melhorar a qualidade de vida e aprimorar o condicionamento físico e social dos alunos, ao oferecer *excelentes* serviços de fitness. Quais competências os professores devem ter para alcançar esta missão?